

法政大学学術機関リポジトリ  
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

## 組織を変えるコミュニケーション

著者	遠田 雄志
出版者	法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
雑誌名	イノベーション・マネジメント
巻	6
ページ	1-21
発行年	2009-03-31
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/12791">http://hdl.handle.net/10114/12791</a>

<論文>

## 組織を変えるコミュニケーション

遠田雄志

### プロローグ

#### 1. 組織の適応モデル

- 1.1 組織の常識
- 1.2 変わりがたい常識
- 1.3 ブラックボックス
- 1.4 環境変化の気づき
- 1.5 常識と互解
- 1.6 改革と戦略的決定
- 1.7 組織のかかわる環境の成長と衰退

#### 2. コミュニケーション

- 2.1 さすがは森鷗外
- 2.2 「情」と「報」
- 2.3 二つの言語圏
- 2.4 三つの障碍
- 2.5 ノミネーションは大事
- 2.6 教育と会話
- 2.7 セレモニー型異常集団とフェスティバル型異常集団

#### 3. トップは演出家

- 3.1 小泉氏は自民党をぶっ壊したか
- 3.2 コミュニケーション・プログラム
- 3.3 革新局面と保守局面そして動乱期
- 3.4 革新局面の前期＝動乱期の後期
- 3.5 革新局面の後期
- 3.6 保守局面の前期
- 3.7 保守局面の後期＝動乱期の前期

### エピローグ

## プロローグ

古代ローマ帝国はなぜ滅びたのか

あの栄華を誇った古代ローマ帝国はなぜ滅びたのか。答えは簡単だ。改革に失敗したからである。古代ローマは軍事力を増強し版図を拡大することによって帝国を繁栄させるという常識をもっていた。しかし、豊かな領土がいつまでもあるわけもなく、また伸びゆく国境線防衛の負担が次第に重くなっていき、やがてこの常識が通用しなくなるときが来た。なのに、この常識を疑うこともなくいつまでもこだわっていたためにさしもの巨大帝国も崩壊したのである。つまり、常識 (common sense) の更新という組織改革に失敗するといかなる組織も滅亡を免れえないのである。

## 1. 組織の適応モデル

### 1.1 組織の常識

組織では、外部・内部問わず入ってくる情報や種々の出来事をどう解釈、判断すべきか、そしてどのように対処すべきかという、いってみればその組織固有の認識や行動の安定した枠組みをメンバー全員が共有している。だから組織としてのまとまりを維持し、協同してクルマを生産し続けたり、戦争をすることも出来るのだ。そういう枠組みを私は組織固有の「常識」と呼ぶ。換言すれば、組織の常識とは、その組織メンバーが皆持つべき「客観的」ものさしで、それによってその組織特有のまとまりが維持されるのである。会社でいえば、その会社特有の仕事のやり方や考え方である。F・コッポラ監督の名作『ゴッドファーザー』（米、1972年）では、イタリアン・マフィアのコレオーネ家の異常な常識とそれにもとづいてファミリーがあたかもルーチンワークを片づけるがごとく、脅迫や殺人を何のためらいもなく淡々で行っていく凄絶な様子を圧倒的な迫力で描いている。

常識はまた、組織が現在かかわっている環境に対応して形成され保持されているものである。したがって、環境が大きく変わった場合、それにともない常識も変わっていかなければならない。クルマに対する社会やユーザーの目が最近厳しくなっている。自動車会社は、こうした環境の大きな変化に対応して、その常識を公害や資源それに安全にいつそう配慮したものに変えていかなければならない（この辺が今日のトヨタとGMとを分かつ一つのポイントであろう）。

### 1.2 変わりがたい常識

ところが常識はそう簡単には変わらない。まず、常識は組織の全メンバーが共通してもつべき認識と行動の安定した枠組みで、これは、ルールや法律、しきたりあるいは習慣といったいわば耐久的なものに具現化されている。

その上そうしたものに反した行動をすると（組織としてのまとまりを脅かすとの理由で）陰に陽に罰せられる。つまり常識は組織によって公的に権威づけられてもいるのである。しかもその権威は時間をかけて確立されたものなので、ちょっとやそっとでは揺るがない。

また、人間にも慣性というものがある。人はこれまでどおりやってみて思ったような結果がでないからといって、すぐにはいままでのやり方を変えはしない。「何かの間違いかも

しれないからもう一度これまでどおりやってみよう」と考える傾向がある。これを「常識への差戻力」と呼ぶが、その常識が信頼され権威づけられているほど、常識への差戻力が大きくなり、疑問や異見が生まれにくくなる。

次に、常識に対立する疑問や異見あるいは行動が生じたら、それらがすぐ常識を揺るがすようになるかという、そうではない。それらが生じたらそれをチェックする機能が組織のなかで働く。これは常識に批判的な意見や主張を拒否しようとするものなので、私はこれを「常識の拒批力」と呼んでいる。この力も、常識が権威づけられていればいるほど大きくなり、常識は変わりがたくなるのである。

なお、この常識の「差戻力」と「拒批力」は保守的規制として働き、組織の個性を特徴づけるインデックスとなりうる（これについては、遠田雄志『組織を変える＜常識＞第二版』（中公新書、2006年）の第4章「組織の分類」を参照されたい）。組織の常識につきまとうこうした傾向を、経営学では「適応は適応可能性を排除する」という。つまり常識がこれまで見事に機能していればいるほど、そのことが足枷となって組織を変えがたいものになっている。まさに「成功体験の呪縛」である。

とはいえ、常識の変わりがたさは、組織にとって有益でもあるのだ。まず、それによって組織での協同行動が維持される。自動車会社がクルマを生産し続けられるのは常識が変わりがたいからである。

次に、常識が変わりがたいので、それが組織のアイデンティティの源泉となっている。常識が組織の内の人と外の人とを分かつ“踏み絵”ともなるのはこのせいである。ニューヨーク市警の女刑事エミリー・エデン（メラニー・グリフィス）の敬虔なユダヤ教者アリエル（エリック・サル）への愛の前に大きく立ちはだかったのは、ユダヤ教ハシド派の特異な常識だった（S・ルメット監督『刑事エデン』米、1992年）。

ところで、組織のかかわる環境は通常、成長をしその後衰退するという経過をたどる。組織が環境に内在するそうした経過に、いちいち常識を変えて対応していたら、組織は過敏症となり、アイデンティティなど望むべくもない。また、そのためのコストもバカにならない。組織は、その意味で鈍感でなければならない。その方が組織は安定する。組織にその安定をもたらすのは、他ならぬ変わりがたい常識なのである。要するに、組織のかかわる一つの環境には、一つの常識が対応している。

### 1.3 ブラックボックス

他方、組織は自らがかわる環境の変態というか質的な変化に対応して自らを変えていく必要がある。組織は柔軟でもなければならない。そのためには、組織の常識がそうしたマクロな環境の変化に対応して変わっていく必要がある。

要するに、組織は変わりがたい常識を適時適切に変えていかねばならない。組織にはそうしたある意味でパラドキシカルなメカニズムが本来備わっている。ただし、それがうまく働くか否かは別問題であることは、古代ローマ帝国の例が示している通りである。

それがうまく機能している組織は、自らがかわる環境の漸進的推移には変わりがたい常識を（部分的に補正したり微調整を施しながらも）保持し、マクロ的变化にはそうした常識を刷新しているのである（なお「常識は少しずつ連続的に変わっていく」との言は、常識の前者の側面のみを見ている謬見である）。

それでは、そのメカニズムとはどんなものか？ 組織が時の流れや世の動きに適時・適切に対応していくいわゆる適応（adaptation）という問題にとってキーポイントとも思われるこの点はこれまでブラックボックスであった。しかし、以下に略述する“組織の適応モデル（一般型）”はそれを明らかにせんとする一つの試みである。

#### 1.4 環境変化の気づき

組織はこれまでの常識にしたがって様々な事柄を処理したり、計画を立てて実行に移す。するとある結果が出る。それが常識の範囲を超えた、いわゆる“想定外”の結果であったとする。しかも一度ならず、何回も想定外の結果が出てくる。あるいは、似たような考え方や仕事のやり方をしている組織が予期せぬ事態に陥ったことをあちこちで見たり聞いた組織は「もしかしたら環境が変わりつつある」とか「変わったんじゃないか」と不安を感じる。これが環境変化の気づきである。

しかしこの環境の変化は組織全体で気づくわけではない。多くの場合、一部の人のみが気づく。企業であれば「どうも最近売れ行きがかんばしくない」とか「お客さんの反応がいまいちだ」と不安を感じている営業マンが「お客さんの嗜好が変わってきているんじゃないのか」と気づく。あるいは、社長が下から上がってくる数字を見て「どうもうちのビジネス環境が衰えてきているな」と気づく。いずれにしても、そうした一部の人たちが環境の変化に気づき始める。

#### 1.5 常識と互解

そうした“変化に気づいた人たち”はやがて（正確に言えば、彼らの不安が常識への差戻力を超えるほどになると）これまでの常識に目を向けるようになる。そして、例えば「どうやらわが社の仕事のやり方は時代に合わなくなっているようなので、もう少し若い人の考えを取り入れるべきだ」と考え始めたりする。

このように組織の皆が信じてきた常識とは違う物の見方、行動の仕方が、そうした不安を感じた人たちによって組織の一部で形成され、広がる。とはいえ、それは常識のような組織全体で共有されているものではない。あくまでも一部の仲間内で相互に共有された理解である。私はこれを“常識”に対して“相互理解（mutual sense）”略して“互解”と呼ぶ。例えば日本では長年にわたって、終身雇用、年功序列人事が企業の常識であった。しかし、外資系企業やベンチャーを中心に能力給や成果主義といった互解が生まれている。こうした互解が常識の拒批力を超えるほどの質と力を備えるようになると、常識の信頼性は失われていく。幕末、黒船来航に不安を感じた幕府や有力諸藩の下級武士たちは、開国、尊皇攘夷などの互解をあちこちで形成していった。そうした互解が、広がり力を得るにつれて、それまで常識としていた幕藩体制への信頼性が失われていったのである。

組織の今かかわっている環境が衰えてくると不安が募り、そうした互解がますます形成され広がっていく。やがて、不安が極大となり互解の形成もいよいよ盛んになって、これまで皆が依拠していた常識の信頼性が極小になった時、常識は変更を余儀なくされる（常識が変わる潮目の時不安がピークになる典型例として、明治維新前夜突如起こった“ええじゃないか”騒ぎがあげられよう）。

このようにして、常識を新たにした組織は世界との関係ひいては自らのかかわる環境を

一新し、組織自身を再生するのである。例えば、ある日魚屋が鮎屋に転業するという改革を決断したとする。これを小むずかしく言うと、魚屋が常識の更新にともない地元民との関係を、鮮魚の売買から旨い鮎のそれに変えて、自らのかかわる環境を店頭で魚を買い求める主婦から店で鮎をつまむ家族連れや OL に一新することによって、店を繁盛させようとしたものと分析できる。

このように、「組織が生きていく環境」は他から与えられたものではなく、自らが能動的にかかわって選択し築き上げたものである。「組織のかかわる環境」という言葉は、組織のそうした主体性を強調するものとして用いられている。

## 1.6 改革と戦略的決定

改革における転業であれ、一般的に新規事業の展開や商圈の変更あるいは新しいビジネス・モデルの採用などはすべからず、組織が新しくかかわる環境の選択、創造で、戦略的決定と呼ぶべきものであろう。このように改革と戦略的決定とは組織のかかわる環境の変更という点をはじめとして類似するところが少なくない。

それはともかく、戦略的決定というそれらは、1930 年の豊田喜一郎氏の「自動車の国産」という決断のように、自らが長期的展望に立ってドラマチックに行われるものと思われるかもしれない。しかし、それまで鏡台を作っていた会社がある日ある自動車会社からの「バックミラーを作ってみないか」との外部の軽いお尋ねに応える中で、ごく自然に新しい商圈の開発という戦略的転換を行った鏡メーカーがある。さらに言うならば、酒屋さんがコンビニチェーンの一店舗となるよくある事例のように、戦略的決定には、外部の強い圧力を受けて止むなく下された決定すらある。

ことほど左様に、戦略的決定は必ずしも熟慮の末に未来に向かって主体的になされるものではない。戦略的決定の多くは、組織が現在かかわっている環境の来し方を振り返って過去のある決定に与えた麗々しい名称に過ぎないのではない。いずれにせよ、それは組織のトップが行うべきものである。

そして、組織が新しくかかわる環境にともなう新しい常識に従って行われるこまごました決定が戦術的決定である。例えば、転業した鮎屋の新たな広告キャンペーンや価格体系の決定あるいは商品の改良などがそれで、いずれも現在かかわっている環境を強化したり、その中で競争優位を計ろうとするもので、主としてミドルが行うものだろう。ちなみに、このレベルでの変革や改良は“改善”と呼ぶべきであろう。

とはいえ、改善が改革につながることは少なくない。固型墨から練墨そして墨汁へと製品の改良を重ねていくうちに商圈を大幅に拡大していった老舗の墨屋の例がそれである。逆に改革とはいうもののその実、改善に止まったり改善にすら及ばない例も少なくない。享保や天保の改革、最近では幾度となく唱えられる行政改革や財政改革それに政治改革などがそれである。

## 1.7 組織のかかわる環境の成長と衰退

組織が新しくかかわる環境に対応する新しい常識が適切で、その上皆が常識どおりに行動すれば、組織のかかわる環境は無事成長していく。転業した鮎屋の場合、適切な常識にそって皆が一生懸命働けば、鮎をつまみに飲み食いする旦那衆や会社関係の人たちの来店

が徐々に増えていく。

組織が新しくかかわる環境の成長過程の初期段階は組織にとってきわめて重要で少しの油断も許されない。なぜならば、組織の新しくかかわる環境が成長軌道に乗るかその前に失速してしまうかは、この段階で決まるからである。先程の鮎屋が繁盛するか否かの大半はこの立ち上がりの成否にかかっている。

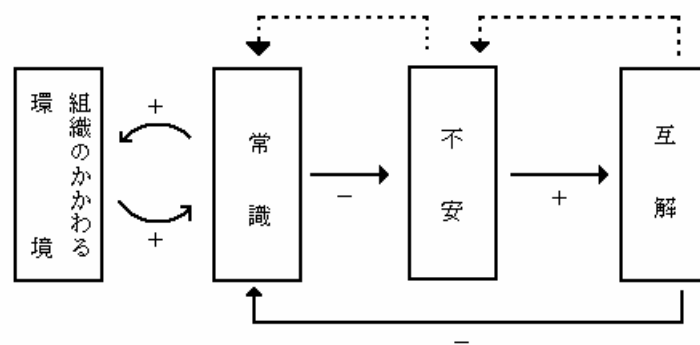
組織のかかわる環境が成長過程をたどっているときは、常識と環境とが互いに適合しているので、皆が常識に従って仕事をすれば想定外の結果は次第に生じなくなり、不安が減少していく。そのため、互解の形成が少なくなり、常識の信頼性が高まっていく。そして信頼されていく常識が今度は組織のかかわる環境の成長を促進する。

成長ゆえの衰退か、やがて組織のかかわる環境の成長を支えてきた資源が枯渇するにしたがって環境が衰え始める。鮎屋の場合、お客の財布の紐がきつくなったり、嗜好が変わったり、あるいはライバル店が近くにできたりして、やがて来客の数も次第に落ち始める。

組織のかかわる環境が衰退過程に入ると、これまでの常識どおりにやっても、想定外の結果が生じるようになり、不安は増大し、互解の形成が盛んになって、常識の信頼性が下がる。そして信頼性の下がった常識が今度は組織のかかわる環境の衰退を促進する……。こうして、ついにその常識の見直しを迫られるようになる。このように常識と組織のかかわる環境とは良くも悪くも相互に強化し合いながら、常識が更新されていくのである。

これまで述べてきたことは“組織の適応モデル（一般型）”として図 1 のようにまとめられる（詳しくは遠田雄志、前掲書、第 2 章「組織の適応モデル」を参照されたい）。

図 1 組織の適応モデル（一般型）



＋、－符号は因果関係で結ばれている二つの項目がそれぞれ同方向、逆方向に動くことを示す。また、前後の点線の逆流ループはそれぞれ常識の「差戻力」と「拒批力」を示す。

（出所）筆者作成。

なお、図 1 において“組織のかかわる環境”と“常識”との因果が循環しているように描かれているが、それは今述べたようにそれらが相互に強化し合っていることを表していると同時に、改革の始点がどちらとでも言うことををも表している。また、先に述べた常識の“差戻力”と“拒批力”は、図 1 中の点線ループのそれぞれ前と後の逆流の程度で表される（中世ヨーロッパがなぜ 1000 年もの長きにわたったのかは、この図によって説明できる）。

組織の適応とは、このようなメカニズムをうまく機能させて変わりがたい常識を変える

という元々困難をともなう仕事である。たとえていえば、適応とは組織を舞台に演じられる常識と互解のドラマのようなものだ。

## 2. コミュニケーション

### 2.1 さすがは森鷗外

今日情報社会といわれているが、この「情報」という言葉は、インフォメーションという英語に、明治の文豪森鷗外がつけた邦訳とされている。この邦訳が、組織というものを考えたとき、実に絶妙なのだ。

組織は孤立した個々人の単なる群れではない。それは、見えざる絆で結ばれている人々の集団である。そして、その絆はコミュニケーションによって作られもし、失われもするのである。夫婦もコミュニケーションが間遠になると危機となり、それが途絶えると互いに「内の人」でなくなる。

### 2.2 「情」と「報」

コミュニケーションというと、とにかく出来事や情報を歪みなく効率的に伝えることと考えられてきた。ところが、コミュニケーションを絆づくりとして捉えるとき、この何気なく使われている「情報」という言葉のスゴさが改めてわかってくる。

「情報」の「情」は情熱や人情というように、人のフィーリングの部分を指している。それに対して「報」は報道や報告というように、事実を伝えるという意味がある。つまり「情報」とはフィーリングとファクトという、ある意味で相反する二つのFを融合した意味深い言葉なのだ。要するに、情報という言葉はコミュニケーションでは、ファクト（事実）のみならずフィーリング（情緒）のやりとりも大事だということを暗示している。正にその通りで、農民と侍とのわだかまりを拭うのに大いに与ったのは、リーダー格の勘兵衛（志村喬）の論理的“説得”もさることながら七人目の「侍」菊千代（三船敏郎）のお道化が沸き起こす“笑い”であった（黒澤明監督『七人の侍』（東宝、1954年））。

そうだとすると、合理一点張りで事実やメッセージを効率よく共有しようとするコミュニケーションは“絆づくり”という点で不十分である。組織のコミュニケーションというからには、論理性や効率性そして時には実利を多少度外視しても心情や気分の面でも共有できるものでなければならない。「情」の面で深いところで結びついている二人であれば、「報」すなわち話が多少噛み合わなくても絆は揺るぎもしないことは、小津安二郎監督『東京物語』（松竹、1953年）での老夫婦（笠智衆、東山千栄子）の何気ないやりとりからも察せられる。反対に、功利的計算で結ばれた絆は、話が少しでも食い違うと、いとも簡単に切れてしまう。それは、黒澤明監督『用心棒』（東宝、1961年）で、対立するヤクザ間で交わされた一時休戦の取り決めがちょっとした誤解をきっかけに、容易に破られるシーンに如実に示されている。

また、日常の細々した事務的事柄を「報」らせ共有しようとする場合は、メールやファックスといったいわば「情」のあまり感じられないメディアで十分である。しかし、社長の信奉する経営理念などを社員と共有しようとする場合は、「情」がストレートに伝わりやすいメディアたとえば直接対話などが有効であろう。組織の大改造を断行せんとする者が



その旨をただ公式の手続きのみで「報」らせて事足れりとするのは論外である。これらのことは、改めて“メディアリッチネス”なる概念を持ち出さずとも、少し前までの日本人なら誰もが知っていたことなのだが・・・。

## 2.3 二つの言語圏

これに関連していえば、組織には二つの言語圏があるようだ。一つは、どちらかといえは、「情」よりも「報」に重きが置かれる言い方や言葉が交わされる主として現業部門やオペレーションの領域の言語圏である。そこでの言葉は、数字やテクニカルタームのようにあいまいさが少ないのを特徴としていて、たとえば「検討する」といった日常語でもそこでは字義通り「よく考えてみる」と解釈され一義的である。なぜならば、そうしたところでの事柄や活動の結果の多くは事実か否か、白黒がはっきりしていて、そのために用いられる言語が多義的で様々に解釈されては困るからである。それに対応してコミュニケーションのメディアも、たとえばファックスやメールのように「情」よりも「報」、温もりよりも効率に偏したものが多用される。

もう一つは、「情」に配慮した言い方や言葉が交わされる主としてマネジメントの領域での言語圏である。そこでの事柄や活動の効果は、客観的に白黒がつけにくく、その分、言葉は仲間内の感情や気分を損なわないようなものとなる。ストレートな物言いは嫌われ、オブラートに包んだ当り障りのない言い方や抽象的な言葉が好まれる。当然、「情」の色濃い冗漫な例えば直接対話や会議といったメディアが、そこではよく用いられる。互いを傷つけないためでもあるが、本心を隠すためでもある。何しろ、そこは権謀術数渦巻く世界なのだ。そのため裏を読まねばならないことも少なくなく、言語がいっそう多義的となる。したがって、「検討する」との言葉が、「よく考えてみる」の他に「一時棚上げする」の意味であったり「実現の見込みなし」の意味を持ったりもする。

「そのうちのどの解釈が適切か？」とくに最前まで現場にいて、最近管理者の一員となった人が戸惑うところである。その上、周りの人々の身なりや立居振舞いも大変わりしている。まるで「異邦人」だ。こうした違和感は、「報」に偏した言語の単純な世界から「情」に偏した言語の複雑な世界への移行にともなうもので、昇進する人が経験しなければならない過程の一つである。そんな面倒は御免蒙りたいためか「演出された無能」を装って出世を忌避する人がある。島津製作所の幹部役員への就任要請を巧妙に退けたノーベル化学賞に輝いた田中耕一氏はこうした人の一人であろう。D・リー監督の名作『アラビアのロレンス』（英・米、1962年）は、砂漠の「戦場」と英軍司令部の「政治」の狭間で苦悩を深めていく英軍将校ロレンス（ピーター・オトール）の姿を通して、この二つの世界を鮮やかに描き分けている。

ミドルは、こうした二つの世界の狭間にあって、「情」に気遣ったあいまいな言葉に秘められたトップ層の本意を下に浸透させ、他方、ロー層からの諸々の事実を上「報」らせるという任務がある。したがって、ミドルは「情」的な世界の言語と「報」的な世界の言語とに習熟しなければならない。ミドルはバイリンガルなのだ。

## 2.4 三つの障壁

一般に、組織のコミュニケーションに対する障壁が少なくとも三つある。

そのうちの 하나가、組織の「隠蔽体質」である。隠蔽とは都合の悪い事実を「報」らせずに隠すことである。歪められた事実認識のもとでは、実りある話し合いはあまり期待できない。

隠蔽された事実の穴を埋めるのは“うわさ”であり“憶測”である。これらは組織メンバーに要らざる戸惑いや動揺をもたらし、そのため多くの人が仕事に身が入らなくなった。

また、恋人はもちろん組織が自分に対して何事かを隠していると知れば、自分が疎隔されたと感じ、その組織に対する愛「情」を失うだろうし、それが組織メンバーであれば忠誠心を無くしてしまうだろう。

二つ目は「権威主義」である。権威主義とは組織の階層性に起因するもので、上下関係が強固な組織ほど、上司にはもちろん同僚にもものを言いにくいという状況が生まれる。そのため、互いに「情」の面で“気の合った”仲間が出来にくく、人間関係が閉鎖的となる。このようなところでは、誰かが想定外の出来事に出合ったり、法に触れるような行為を目撃してもそうした事実を組織の誰かになかなか「報」らせようとしない（これが内部告発の温床となる）。そのため、組織としての環境変化の気づきが遅くなったり、コンプライアンス（法令遵守）の気風が希薄になり、罪悪感がマヒしたりする。

三つ目は「傲慢なトップ」である。傲慢なトップとは、人に意見を言わせなかったり、異論に耳をかそうとしないトップをいう。このようなトップには、耳に逆らう事実には「報」られないだろうし、もし「報」られたとしても無視されるのがおちだ。

また、このようなトップが君臨する組織では、イエスマンや〇〇チルドレンが跋扈するようになり、多くの組織メンバーにとって感「情」的に“気に入る”組織ではなくなり、そこでは健全な帰属意識がなかなか培われない。帰属意識が希薄だと、組織に対していろいろ感じてそれらは、往々にして飲み屋での愚痴や放言のように無責任なものになりがちとなる。かといって、〇〇チルドレンのように帰属意識が熱すぎると、ひいきの引き倒しで、その組織の弱点や悪いところが見えなくなってしまう。

これら三つの障碍を全てしかもたっぴりと抱え込んでいる組織の内実を鋭く抉った映画が山本薩夫監督の問題作『白い巨塔』（大映、1966年）である。そこでは、若き医師財前五郎（田宮二郎）の教授昇進への野望を通して、多くの医師たちが権力と保身に狂奔し生命の尊厳などは二の次、三の次となっている巨大病院の腐り切った姿が描かれている。

## 2.5 ノミネーションは大事

コミュニケーションの問題はコミュニケーションによって解決される。その手軽なのがノミネーション（飲み会）である。確かに飲み会は時間やお金それに健康という点で非合理とも見えるが、その非合理ゆえに「情」が逆に深まり、意外な絆が生まれるかもしれない。また、皆がかみしもを脱いでくつろぐ飲み会では、人間関係が開放的になり、次第に自由にものが言えるようになるかもしれない。そうした雰囲気こそ「報」られる事実や本音の類は決して少なくない。

同様に、会議もコミュニケーションという点から見直してみたらどうだろうか。会議が評判悪いのは、それがもっぱら意思決定という点から捉えられているにもかかわらず、そこで期待されるような意思決定が下されることが少ないからである。

もとより、会議では公的な事実が「報」らされ、それにもとづいて決定が下されることになっているが、その過程で出席者の間で「情」が微妙に取り交わされたり、絆が確認され、あるいは形成されたりするのである。会議とは公で重要なコミュニケーションの場なのだ。さすれば、「会議にわずかばかりの酒を！」という提言もあながちナンセンスではなからう。

## 2.6 教育と会話

かといって、「絆作りだ」と称して飲み会ばかりしてはならない。組織というからには、その絆が協同行動をしかも持続的なそれを可能にするものでなければならない。そうした絆は、簡単には変わらない認識と行動の枠組みを皆が共有することによって生まれる。

このように組織の皆が、たとえその顔ぶれが変わっても揺らぐことなく共有し続ける認識と行動の枠組みが組織の常識である。それに対して、組織の一部の仲間だけで共有する認識と行動の枠組みが相互理解、略して互解である（“図 1 組織の適応モデル(一般型)”を参照されたい）。

そして、常識の共有も互解のそれもコミュニケーションによって行われる。しかし、常識のコミュニケーションと互解のコミュニケーションとは異なる。常識は（組織全体のまとまりを維持するために）組織によって権威づけられているものなので、組織の公的な関係を反映した人間関係のもとで共有される。例えば新入社員に「この会社ではこう処理することになっているのだ」と上司が教えたり、サークルであれば先輩が後輩に、社会であれば大人が子どもに、家庭であれば親が子に教える。ありていにいえば、上下関係で強引に「よそはともかくうちの常識ではこうなっているのだ」と教え込む。こういう組織の公的な関係を反映した人間間で行われる常識のコミュニケーションの代表が「教育」である。小・中学校、公共放送、機関誌紙それに社内報といったいわば公的メディアはこの教育に資するものである。S・キューブリック監督の問題作『フルメタルジャケット』（米、1987年）は、教育というものの暴力性を米海兵隊の新兵の教育、訓練のあり様を通して、鋭く描いている。

それに対し、互解は仲間内での「うちの会社最近おかしいよね」と言っただよとした不安をきっかけに、互いに意見を述べながら納得づくで形成される。したがって、互解はあまり権威的ではない。そのため、常識のコミュニケーションとは違い、互解は組織の公的な関係を度外視した、私的で対等な人間間で形成されるものである。この同志的な関係で形成され広められる互解のコミュニケーションの代表が「会話」である。大学や私塾、ミニコミ、うわさやビラそれに IT メディアといったいわば私的メディアは互解の形成、流布に与っている。

幕末の長州藩でいえば、藩の常識の教育は、藩校である明倫館で行われ、互解は、私塾の松下村塾で形成された。「僕は、君たちの師ではなくて同志だ」とは吉田松陰の言葉で、松下村塾には身分による差別が一切なかったことは有名な話である。

もとより、教育も会話もともに、組織のコミュニケーションである。したがって、いずれにおいても「情」と「報」の両面に配慮したものでなければならない。とはいえ、教育は、“その”組織の常識を理屈抜きで教え込むコミュニケーションなので、そうした強引さを補うために教える側の、たとえば人柄や熱意といった面がことさらに重要となる。暴力

教師と金八先生はコインの表と裏なのである。山田詠美著『ぼくは勉強ができない』（新潮社、1993年）は、世の常識や“きまり”にことごとく逆らってしまう主人公の少年時田秀美と先生たちとの葛藤を通して、教育のムチの側面はもちろんアメの側面の持つ“胡散臭さ”を鋭い感覚で鮮やかに描き出している。

それに対して、会話は基本的には互解を同志的人間関係のもとで納得づくで形成し広めるコミュニケーションなので、たとえば、事実、証拠あるいは理屈といった面が重視されることが多い。

とすれば、これら二つのコミュニケーションの混同はなるべくなら避けたい。とりわけ、組織の常識を新参者に教え込むのに会話というコミュニケーションを用いる誤りは避けなければならない。今日の若者の言動がしばしば問題となるが、その原因の一つにこのコミュニケーションのミスマッチがあるのではないか。そういえば、新参者に常識をおしつける“躰”なる言葉が最近聞かれなくなった。

## 2.7 セレモニー型異常集団とフェスティバル型異常集団

「組織のコミュニケーションに教育と会話の二種類ある」との考え方のメリットはなにか。これまでのように組織のコミュニケーションを一括して考えていると、コミュニケーションがありさえすれば組織は安泰とされた。

しかし、コミュニケーションに二種類あるとなると、そうは単純には言い切れなくなる。組織にコミュニケーションがたとえあったとしても、そのバランスが問題となるからである。つまり、公的コミュニケーションとしての教育が過剰で会話を抑圧するようになると、組織は常識というタガがきつ過ぎて窮屈ないわば体育会的集団になろう。他方、私的コミュニケーションの会話が過剰で教育がおろそかになると、組織は常識というタガが弛んだいわば同好会的集団となってしまうだろう。私は、タガがきつくてコントロール過剰の前者をセレモニー型異常集団、タガが弛んでコントロール不在の後者をフェスティバル型異常集団と呼ぶ。

家族という組織をコミュニケーションの視点から観ると、秋葉原無差別殺傷事件の容疑者の家庭はどうやらセレモニー型異常集団として捉えることができ（「驚くべき加藤家の真実 - 弟の告白」『週刊現代』2008年6月28日号）、ロシアの文豪ドストエフスキーが大作『カラマーゾフの兄弟』で描くところのカラマーゾフ家は、フェスティバル型異常集団として捉えることができる。

## 3. トップは演出家

### 3.1 小泉氏は自民党をぶっ壊したか

小泉純一郎氏は2001年の自民党総裁選とそれに続く幾度かの国政選挙で、「私が自民党をぶっ壊す」と大見得をきり、その都度勝利をものにしてきた。果たして小泉氏は本当に自民党をぶっ壊したのだろうか？

イエスである。ただし、彼はこれまでの自民党をぶっ壊したのである。彼が総裁に就任した当時の自民党は派閥力学が制し族議員が大手を振るっていた、いわば権力分散型の政党であった。しかるに小泉自民党は、派閥の威光は地に落ち、上意下達の中央集権型の政

党に一変した（ところが、小泉以降、安倍、福田と総裁の座が引き継がれる中、自民党は再び昔の姿に戻りつつあるようだ。この経緯については随時触れていく）。

反面、その答えはノーである。森総裁の自民党は、国民の支持率もドン底をきわめ、いつ崩壊しても不思議ではない状態であった。そうした危機に瀕していた自民党を小泉氏は総裁になって壊すどころか見事に蘇らせたのである。ライバル政党にとって、憎き小泉純一郎というところだ。

このように、ある意味でパラドキシカルなのが組織の改革であり適応である。なおここで、改革とは常識が刷新されるいわば動乱の短期的な組織行動を意味するのに対し、適応とは改革の前後をも含む長期的な組織行動を意味している。

### 3.2 コミュニケーション・プログラム

自民党の改革を終始リードしていたのは自民党の総裁である小泉氏であった。ところで、われわれは同じ組織の適応を本論文の 1.7 で「組織を舞台に演じられる常識と互解のドラマである」と捉えた。したがって、このドラマの演出家は、自民党改革の例をまっまでもなく、組織のトップということになろう。

とすると、トップの演出するコミュニケーション・プログラムすなわち教育と会話という二つのコミュニケーションとそれに付随する「情」と「報」の匙加減がトップとしての腕の見せどころとなる。なぜならば、それによって常識と互解の葛藤ひいては組織の適応というドラマの展開が左右されるからである。

### 3.3 革新局面と保守局面そして動乱期

栄枯盛衰は世のならい、組織にもそれがかわる環境の成長と衰退に対応して革新局面と保守局面とがある。革新局面とは成長する環境に対応して組織が新しい秩序の建設、確立に励む時期である。続く保守局面とは衰退する環境に抗して組織が確立された秩序の擁護、維持に努める時期である。

組織の適応というドラマの演出家としてのトップはこのように異なる局面に対してどのような演出をすべきだろうか。

この問いに詳しく答えるには、次のような事実を見逃してはならない。それは、組織が新しくかわる環境は多くの場合、現在かかわっている環境の中で生まれ育つという事実である。そのため（互解から芽生えた）新しい「常識」と既存の常識とが同じ組織に並存する期間がある。この期間は、新しい常識を支持する人たちと既存の常識を守ろうとする人たちが激しく対立するいわば動乱期である。そしてこの動乱期は新旧の常識の優劣が逆転する時点を境に、さらに動乱前期と動乱後期とに分けることができる（図 2 参照）。

それに対応して、新生の常識を支持する人たちは、さらに動乱前期の先駆派と動乱後期の改革派とに分けることができる。同様に、既存の常識を守ろうとする人たちも、さらに動乱前期の守旧派と動乱後期の復古派とに分けることができる。

ここに至って、改革に抗するいわゆる抵抗勢力には大別して二つあることがわかる。一つは守旧派と呼ばれる人たちで、現在の常識のもたらしている既得権益を守ろうとして現在の常識の変更に抵抗する保守局面後期の敵役（例えば幕末の佐幕派）である。したがって、正しくは“守現派”とでも呼ばれるべきだが、改革熱にとりつかれている人にとって

は、“現”も“旧”も一緒くたに見えるのであろう（なお、現状に必ずしも満足してはいないが、今企図されている常識の更新が組織をいっそう悪化させると考えて現常識の変更に抵抗する人たちが、あたかも既得権益を守らんとしている輩のように“守旧派”のレッテルを貼られることがよくある）。

もう一つは復古派で、それは、世が変わり更新された常識の下にしながら、新しい常識になじめなかったりその実態に失望して、昔の古い常識を是として現常識の普及や定着に抵抗する人たちで、革新局面前期の敵役である（例えば、明治維新における西南戦争での西郷軍）。

ところで、主として保守局面前期に蔓延する“現状維持派”と呼ばれる人たちがいる。彼らも現常識の変更に反対するという点で、“守旧派”に入れることができる。しかし彼らが正しく“現状維持派”と呼ばれているとすれば、それは組織が未だクールで改革フィーバーに冒されていないことを示している。

閑話休題。世の大転換に際しては、戦争、粛清、蛮行、テロ、狂乱などさまざまな変事、凶事が生ずる。しかし、それらは先述の「動乱期の四つの派」を用いると、次のように整理できる。

まず動乱期前期では、一方の極に「安政の大獄」のような守旧派が先駆派を弾圧するいわば“守旧派弾圧型”がある。蛮社の獄、新撰組のテロ、白色テロなどがこれに含まれる。他方の極に「天狗党騒擾事件」のような先駆派が守旧派に反乱するいわば“先駆派反乱型”がある。幕末諸藩の勤王党によるテロや天誅組の乱などがそれに含まれる。さらにそのイニシアチブがどちらとも言い難いグレーゾーンには、「鳥羽・伏見の戦い」の例がある。

動乱期後期では、一方の極に「廃仏毀釈」のような改革派が復古派を弾圧する“改革派弾圧型”がある。フランス革命でのギロチン処刑や赤色テロがそれに含まれる。他方の極に「神風連の乱」のような“復古派反乱型”がある。さらにそれらのグレーゾーンには「西南戦争」などの例がある。

また、人生いろいろである。しかし、動乱期における先の4つの派を用いると、人の生を骨太に類型化できる。例えば、幕末・維新の動乱を生き抜いた4人の英傑は次のように規定できる。

大久保利通：先駆派→改革派、で“変革型”

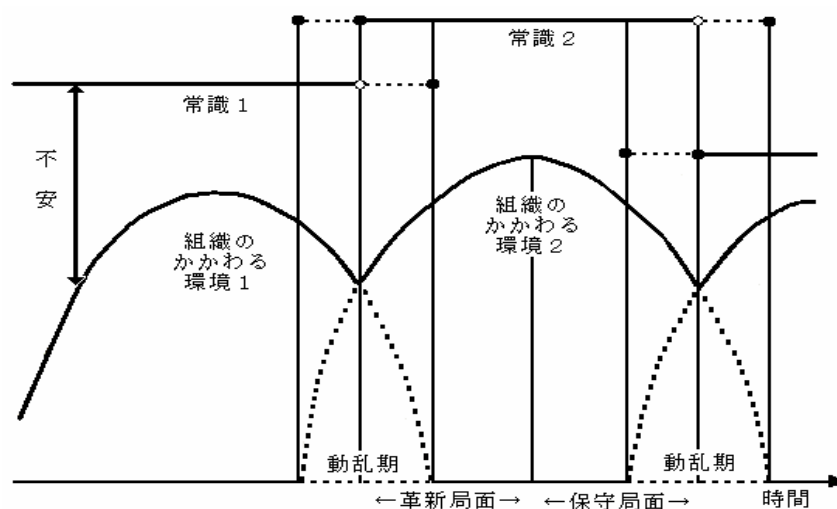
西郷隆盛：先駆派→復古派、で“反骨型”

徳川慶喜：守旧派→復古派、で“斜陽型”

榎本武揚：守旧派→改革派、で“順応型”

ところで、あなたは何型？

図 2 革新局面と保守局面そして動乱期



(出所) 筆者作成。

図 2 は能弁である。まず、“常識”と“組織のかかわる環境”との距離あるいは乖離は、常識の範囲を超えたいわゆる想定外の事柄の発生、したがって“不安”の可能性を示している。このことから、組織のかかわる環境が成長過程にある時は不安は減少し、衰退過程にある時は不安は増加することがわかる。

また、図中、常識が断続平衡線で表されているのは、それが（組織の今かかわっている環境に対しては）平衡すなわち変わりがたいが、（組織の新しくかかわる環境に対しては）断続的に変化・更新することを示している。

なお、断続平衡的な変化は、何も組織の常識に限ったことではなく、広く認められる現象である。そのうちの特筆すべき現象として、例えばプレート・テクトニクス説による地殻変動とか進化論学者 S・グールドの唱える生物の進化過程それに唯物史観による経済・社会体制の発展などが挙げられよう。

さらに、“組織のかかわる環境”が凸型曲線で表されているのは、それが森羅万象を貫く“成長ゆえの衰退”という法則を視覚化したものであり、経営学においては“製品のライフ・サイクル”曲線がその典型例である。

こうしたことから、“組織の適応モデル（一般型）”の普遍性がうかがえよう。なぜならば、図 2 は図 1 “組織の適応モデル（一般型）”を展開したものである。

### 3.4 革新局面の前期＝動乱期の後期

まず革新局面での演出について考えてみよう。この局面では、組織はそれがかわる環境の成長過程にあり、常識と環境との乖離が小さくなっていくので、常識どおり仕事をすると業績が次第に伸びていく（図 2 参照）。そのため、組織メンバー個々の利害と組織全体の利害が一致し（これが“チーム”というものである）、メンバーは互いに助け合って組織の業績を上げようとする。チームワークと業績が良循環する。

組織の好調をもたらしている新しい常識は、多くの人たちによって徐々に信頼され、支持されるようになる。しかし、革新局面のはじめの頃はまだ昔の常識の方を良しとするい

いわゆる復古派の人たちが少なくなく、それらが集結して無視しえぬ抵抗勢力となりかねない。これが動乱の未だ治まらぬ革新局面前期の組織の様相である。

この時期、革新局面に入ったからといって油断は禁物だ。動乱にあまり手こずっていると、組織が成長軌道に乗り切れず失速してしまう危険が大きくなる。したがって、トップは改革派のリーダーとして復古派に抗して新しい常識を迅速に普及させ確固と定着させるようなコミュニケーションを断固展開しなければならない。そのため教育のような公的コミュニケーションの拡充・強化が図られる。教育権は一つの重要な権力なのである（クーデターや革命に際し、その帰趨を決するものの一つが公共放送機関をめぐる攻防であることは、よく知られた事実である）。

このときの教育は全く新しい常識を教え込むものなので、通常の教育にもまして、教える側の人柄とか熱意といった「情」の面の濃い（反面、事実とか論理といった「報」の面の薄い）いわゆる「ホット」な教育が強く求められる。映画『青い山脈』（東宝、1949年）は、戦後、自由と民主主義という全く新しい常識を復古派の反発に抗して定着させるためのホットな教育を描いたものと解することができる。

また、明治新政府の初代文部大臣森有礼が断行した強引ともいえる数々の熱き教育行政（一気に洋楽を子供たちに唱歌させた音楽教育はその一例である）もこの時期に見合った見事なコミュニケーション・プログラムであった。

あるいは、伊藤忠商事を見事改革した前社長丹羽宇一郎氏の行った社員との有名な休日毎の直接対話集会がその成功例として挙げられるだろう。この場合でも、彼の大衆的人柄やビールを酌み交しながらの改革への熱き語らいといった「情」を抜きにしてはその成功はなかったのではないか（これについては、遠田雄志、前掲書、終章「教育者・丹羽宇一郎」に詳しい）。

それに対して、小泉元総裁によって革新軌道に乗ったかに見えた自民党が元の姿に戻りつつあるようだ。これは、復古派が勢力を盛り返していることを示すものである。この場合、復古派とは、農業従事者や格差づけられた地方の人々それに「霞ヶ関」である。小泉氏によって次期総裁として指名された安倍氏はこの復古派の力を見くびり小泉改革について「ホット」な教育を怠った。これに乗じて復古派はそもそも「ホット」な教育がお嫌いな福田氏をその後の総裁に選び、自らの勢力をさらに強めていったのである。

### 3.5 革新局面の後期

「ホットな教育を」というコミュニケーション・プログラムは、（復古派の抵抗が治まった）革新局面の後期には、用いられるべきではない。

この時期、放っておいても互解の形成が減少し、常識は信頼されるようになっている。そのため、ともすれば教育が調子に乗りすぎるきらいがある。したがって、トップはそれまでの「ホット」な教育にブレーキをかけ、事実とか論理といった「報」の面に配慮した、いわば「クール」な教育に切り換えなければならない。この切り換えを怠ると、「ホット」な教育が暴走し、会話のような私的コミュニケーションが抑圧され、組織がセレモニー型異常集団になりかねない。

明治初期、“下からの近代化”を唱えた自由民権運動に対して時の政府は厳しい言論弾圧をした。それは、政府の描く近代化を出来るだけ速やかにテークオフせんがためでもあ



ただだろう。その甲斐もあってか、日本は、日清、日露の両大戦に勝利した。近代日本は革新局面の後期、それもピーク時を迎えたのである。

しかるに政府は「ホット」な教育にブレーキをかけるどころか、私的コミュニケーションの「会話」をなおも圧殺し続けた。無政府主義思想や無産者運動の執拗な弾圧そして大逆事件裁判へと続く暗黒の歴史がそれを物語っている。その後、大正期を束の間の例外として、日本は軍国主義の「ホット」な教育が全土を覆うコントロール過剰のセレモニー型異常集団となっていた。そして程なく帝国日本は滅亡していったのである。黒澤明監督の埋もれた名作『わが青春に悔いなし』（東宝、1946年）は、忠君愛国の教育の過剰が自由な言論を封じ、軍国主義一色の閉塞状況の中で信念を貫き通した青春像を高らかに謳いあげたものである。また、怪し気な「わが社の常識」に誰もが有頂天になり、したがって互解の形成・普及に与る会話に乏しかったと察せられるライブドアも、ある時からセレモニー型異常集団になっていたのではないか。

一体に、組織は「ホット」な教育にブレーキをかけるのが苦手なようだ。とはいえ、旧ソ連の元首相フルシチョフによるスターリン批判はそうしたブレーキの数少ない例といえよう。

要するに、この時期、さしたる抵抗勢力もなく、組織は順風満帆である。しかし好事魔多し。この期間トップが心すべきは、組織の逸やる空気を鎮めることである。

### 3.6 保守局面の前期

続く保守局面は組織がかかわる環境の衰退過程に対応しているが、衰退の程度が未だ軽微な前期とそれが深刻となる後期とでは組織の様相が大きく異なる。

まず、保守局面の前期について考えてみよう。

組織のかかわる環境が成長を遂げピークを過ぎた後、すでに確立されている秩序を組織が維持、擁護しようとするのが保守局面である。

この時期、環境は衰退過程に入っているので、常識どおり仕事をして、想定外の結果がしばしば生ずるようになる。そのため、互解の形成が盛んになり、常識が疑われるようになるハズである。

ところが事はそう単純には運ばない。何しろこの段階での常識はといえば、好業績を最前までもたらしていたので、その権威も確立されていて高い。したがって、この常識の差戻力も拒批力もきわめて大きくなっている。そのため、多くの人はこれまでのように常識に従い現状を維持しようとする。しかし、日頃から環境に直接接している例えば営業マンとか組織の運命に大きな責任を自覚している社長といった少数の人たちは、環境の推移に敏感で、このままでは危ないと思うようになる。これが保守局面前期の組織の様相である。

このとき、トップは危機が迫りつつあると訴え、現状でもいけるとする多くの人に不安を感じさせなければならない。この時期本来なら、放っておいても互解が盛んに形成されるハズである。ところが現状維持という空気がそれに蓋をしてしまうのである。トップの危機意識の訴えは、この蓋に穴を開けんとするものである。そのためには、トップは組織が衰え始めたことの確かな根拠や兆候を隠さずに、広く「報」らせなければならない。そうすれば、(組織のかかわる環境が衰退過程にあるので)自然に会話のような私的コミュニケーションが活発になり、あちこちで互解が形成されるようになる。これらのことから、

保守局面前期で求められるのは「情」よりも「報」の色彩が濃いいわば「クール」な会話であろう。この「クール」な会話を通した“不安の植え付け”に成功し、初の赤字転落から V 字回復を早々に成し遂げた松下電器 中村邦夫社長（当時）の決して派手ではないが説得力溢れたコミュニケーション・プログラムはその成功例である（これについては遠田雄志、前掲書、第 5 章第 2 節「松下電器に見る先行的適応」に詳しい）。

反対にこの段階で現状維持の傾きに押し潰された例が、古代ローマ帝国のハドリアヌス帝である。ハドリアヌス帝は、旅する皇帝であった。彼は、行く先々で繁栄の陰に潜む衰退の兆しをかぎり、帝国の行く末に危機を感じた。しかし、彼の危機感は、ローマ市民はもとより元老院にも届かなかった。そして、古代ローマ帝国はその後滅亡の道を緩やかに進んで行ったのである。

“過ぎたるは及ばざるがごとし”、この時期、トップは事実すなわち「報」の面を蔑ろにしたコミュニケーションによって危機を煽り過ぎてはいけない。誇張された危機意識が蔓延すると互解の形成と流布のため、会話のような私的コミュニケーションが過剰となり、その分教育のような公的コミュニケーションが疎かになってしまう。そして、組織は常識というタガが弛んでコントロールのおぼつかない状態になりかねない。

混沌。もし組織が混沌を必要とするときがあるとすれば、それはこの後の保守局面の末期においてなのである。早すぎたコントロール不能の悲劇の例は、昭和 11 年の二・二六事件である。それは、旧陸軍が一時コントロール喪失状態に陥ったことを示した事件だが、これなども過度な危機意識を抱いた一部青年将校らの激「情」に駆られたいってみれば「ホットな会話」過剰のコミュニケーションが組織を一時フェスティバル型の異常集団にしまったと理解することができる。

要するに、この時期トップがすべきは、現状維持の安易な気分が危機を招いてしまう、と皆に「報」らせるべく「クール」な会話を促進することである。

ところで、いつも危機意識を煽り、改革！改革！また改革！と叫んでいるトップがいる。これも、いくつかの点で組織にとって好ましくない。第一に、そうした組織は、いつも緊張と不安の状態に置かれ、ストレスが溜まる一方である。組織も人間と同様、遊びや余裕が必要だ。休息を取り英気を養うためであるが、組織にあつてそうした期間となりうるのは、組織が一番穏やかな革新局面の後期であろう。

第二には、頻繁に改革をし、常識がその都度更新しているような組織は、組織としてのアイデンティティが喪失され、健全な帰属意識も期待できない。トップとして常時訴えていなければならないのは改革でなく“改善”なのだ。改善は改革と違って、同じ常識の枠内で行われるものなので組織のアイデンティティを揺るがしはしない。

まだある。いつも危機を叫んでいるトップは、狼少年よろしく、本当の危機が来ても誰も信じなくなる。

### 3.7 保守局面の後期＝動乱期の前期

組織のかかわる環境が衰退過程の後期を迎えると、常識と環境の乖離がいよいよ大きくなり、業績も下降し続ける。こうなると組織にエゴイスティックな行動が露わになる。たとえば、沈没寸前の船のネズミのように早々と脱出する人とか現常識のもたらししている既得権益を死守しようとするいわゆる守旧派と呼ばれる人が目に付くようになる（社保庁に

あつては、この期に及んでも“脱出”する人はほとんどいないと聞く。これは、社保庁の職員が日本年金機構というご丁寧な受け皿を含む既得権益を今日もなお潤沢に有していることを示すものであろう)。エゴと業績不振の悪循環だ。これは、チームワークと好業績の良循環をしていた革新局面とは正反対である。

こうした現実を目のあたりにすると、さすがに多くの人はこのままでは組織は危ないと思うようになるが、少数の守旧派はあくまでも現状を維持しようとする。これも、保守局面の前期における多数の現状維持派とそれに危機を感じる少数の人たちといった勢力図とは正反対である。これが保守局面の後期の組織の様相である。

なお組織の革新局面では、チーム精神が生まれるのに対し、保守局面の末期にはエゴイスティックな行動が顕著になることは、司馬遼太郎の名著『坂の上の雲』（文芸春秋社、1969～72年）において、明治期日本とロマノフ王朝末期のロシアとの戦争の仕方の対比を通して、鮮やかに書き分けられている。

この保守局面の後期こそ、トップの正念場で力量が問われる。組織を蘇らせるためにトップは守旧派を孤立させ彼らの隠然たる力を殺がなければならない。そのために、トップは先駆派とともに、これまでの常識に代わる新しい常識と新しくかわる環境を明らかにし、多くの改革を待ち望む人たちを立ち上がらせ、守旧派を包囲しなければならない。このとき必要なのは“情動的”コミュニケーションで、それは当然「情」の色彩が強いいわば「ホット」な会話である。しかしこれは、ややもすると、組織をフェスティバル型異常集団にそしてコントロール不在の状態に陥らせかねない。したがって、トップは出来るかもしれないこうした混乱に立ち向かうだけの度胸が求められる。晩年の毛沢東の意図がどこにあったか今は知るよしもないが、現中国の改革開放路線は彼の主導による文化大革命の大混沌なしにはありえなかったのではないか。

また、それまでどんな互解が形成・流布されてきたかもここで重要となる。なぜならば、新しい常識はそれまでの互解から醸生されるものなので、その点、自由と民主主義は不可欠な土壌である。今日、日本人の常識が批判されているが、その源を終戦直後の日本の思想状況の貧しさに求める向きが多い（藤原正彦『国家の品格』（新潮新書、2005年）はその代表格である）。そのことはとりもなおさず、軍国主義がいかに長きにわたって自由と民主主義を抑圧し、良質な互解の形成、流布を妨げていたかを示すものである。

それはともかく、この段階で“守旧派”の孤立化や排除に見事成功したのが自民党元総裁小泉氏である。彼の得意とする“ワンフレーズ・ポリティックス”やいわゆる“小泉劇場”はまさに「情」に偏したコミュニケーションで、この段階にもっともマッチするものといえよう。

明治の維新は幕末彷彿と沸き起ったきわめて「情」緒的な“攘夷”思想が起爆剤となっていた。また、ロシア革命を特徴づけたものの一つは、無数の組合や秘密結社とそれらがバラ撒く膨大な量の煽「情」的デマやビラであった。

ここで注意すべきは、改革者や革命家の多くが、現常識に忠実なるをもって権力の中核にいるいわゆる主流の外にいた人たちだということである。小泉氏は当時自民党の非主流派であったし、明治維新の担い手は下級武士でロシア革命のレーニンは亡命者であった。彼らが排除しようとするのが、なおも組織の主流となっている“守旧派”であってみれば、それは当然のことである。

他方、“守旧派”の力が依然衰えずトップを取り込んで、“先駆派”を排除し続けていると、組織はそのままズルズルと没落、崩壊の運命をたどる。中国の清王朝の末期がまさにそれであった。西太后が今際の際に清朝 12 代宣統帝を指名した。新皇帝溥儀その時 3 歳。彼は、紫禁城の外の世界を全く知らぬまま、守旧派の重臣たちに操られ、ついに三百年の清王朝最後の皇帝となってしまうのである。B・ベルトルッチ監督の傑作『ラストエンペラー』（伊・英・中、1987 年）は、その溥儀の波乱に満ちた人生を映し出したものだが、その中で没落してゆく清王朝の最後の姿が雄大なスケールで描かれている。

要するに、この時期は、もはや危機云々といった段階などではなく、先駆派の人たちが現常識を激しく攻撃する（と同時にできれば新しい方向性を魅力的に指し示すような）「ホットな会話」をあちこちで展開することによって守旧派と組織の存亡をかけて闘わなければならない時である。

図 1 の“組織の適応モデル”によれば、常識と互解の葛藤は不安を媒介にして自然に常識が更新され改革が行われ組織は適応するようになっている。

ところが、それが（元々弱くて怠けものの）人間の組織を舞台にしているため、組織の革新局面の前期では復古派が保守局面の前期と後期ではそれぞれ現状維持派と守旧派の人たちが（この自然の流れに）逆らう。そのため、改革をしようとするトップはあえて演出をしなければならなくなるのである。その演出を組織コミュニケーションの点から考えると次のようにまとめられる（表 1 参照）。

革新局面の前期では復古派の抵抗に対して新しい常識を速やかに普及・定着させるため、会話よりも教育がとりわけ重視され、「情」の濃い教育いわば「ホットな教育」の拡充・強化が求められる。

革新局面の後期では、さしたる抵抗勢力もないため、「情」の濃いいわば「ホットな教育」はもはや必要なく、そこでは「報」の面に配慮したいわば「クールな教育」への切り換えが求められる。

保守局面の前期では、多数の現状維持派に不安を植え付け「報」を重視したいわば「クールな会話」を盛んにすることが求められる。

保守局面の後期では、多数の“チェンジ”を求める人たちを立ち上がらせ、少数の守旧派を孤立させるため、「情」の濃いいわば「ホットな会話」があちこちで行われなければならない。

動乱期に焦点を当てていえば、そこではホットなコミュニケーションが求められる。より詳しく言うと次のようになる。動乱期の前期では（フェスティバル型の混沌を招きかねない）ホットな会話が求められる。これは滅びゆく現常識を速やかに退場させるためである。そして動乱の後期では（セレモニー型の秩序を招きかねない）ホットな教育が求められる。これは緒についたばかりの現常識を速やかに定着させるためである。

しかし、これまでの考察によれば、トップにとって最も難しいのは、とにかく「ホット」になりがちなコミュニケーションを機を見て鎮めることのようなのだ。

表1 コミュニケーション・プログラム

局 面	反対勢力	コミュニケーション
革新局面前期	復古派	ホットな教育
革新局面後期		クールな教育
保守局面前期	現状維持派	クールな会話
保守局面後期	守旧派	ホットな会話

(出所) 筆者作成。

## エピローグ

カリスマはお熱いのが好き

ある日の晩、農場主のジョーンズ氏に飼われている豚や牛、馬、ヤギ、鶏などが集まり、長老豚のメージャー爺さんの演説を聴いた。人間どもに搾取されていることに気づかされた動物たちは、蜂起して人間どもを追い出した。早速豚の指導の下で動物たちは「動物主義」にもとづく「動物農場」の建設に取り組んだ。その間、豚のスノーボールとナポレオンの意見の対立もあったが、人間どもの襲撃を退け、建設は順調に進んでいった。

ところが、ナポレオンがスノーボールを追放してから、「動物農場」は少しずつおかしくなっていた。毎週開かれていた総会が中止となり、怪し気なニュースや統計数字が喧伝され、「動物主義」に反する豚どもの行動に異を唱えることも憚られ、やがては豚どもに反対する動物たちが密かに粛清されるといった始末となった。「動物農場」は、欺瞞と恐怖が支配するところとなっていたのである。

これは、英国の作家、ジョージ・オーウェルの寓話『動物農場』（1945年）が描く組織の姿である。作中のジョーンズ氏を帝政ロシア、メージャー爺さんをレーニン、スノーボールをトロッキーそしてナポレオンをスターリンに置きかえると、この作品が当時のスターリン体制下のソ連を痛烈に批判したものであることは容易に分かる。

こうした組織の墮落は、必ずしも特殊な組織や特殊な指導者がもたらす特異な病理ではない。組織の適応モデルによれば、欺瞞や批判の封殺は、いかなる組織にもつきまとう厄介な生理であることがよくわかる（どうやらこれまでの組織の描写は、少しばかり好意的に過ぎたようだ）。

まず、組織が蘇る革新局面の前期は、「ホット」な教育がおこなわれる。ここで教育とは時の常識を教え込むことで、学校のみならずマスメディアもその任を少なからず負っている。そして、「ホット」とは、「情」に訴えようとする分だけ「報」すなわち事実や論理を蔑ろにしたコミュニケーションである。それはひとえに、残存する“復古派”に抗してできるだけ速やかに新しい常識を普及・定着させるためである。そのため「クール」な教育などは贅沢というもので、誇張やデマは大目にみられる。公共放送はデマを、機関紙はウソを繰り返す。「教育」という名のプロパガンダが大手を振るう。組織の復活に奏でられる第一楽章がこのように暗い陰ある曲調であれば、組織の行く末も推して知るべしである。

その後“復古派”の抵抗がなくなった革新局面後期においても組織のかかわる環境が成長しているため、新しい常識は相変わらず信頼され、したがって皆が教育に好意的である。そうしたところでは、「ホット」な教育になかなか歯止めがかからない。

この傾向は、組織が衰退過程に入り互解を形成・流布する会話が盛んになるハズの保守局面になっても衰えない。なぜならば、組織を蘇らせ、これまで導いてきた指導者にとって、その栄光を傷つけるであろう互解は、封印したくなるからである。自由と民主主義は蹂躪され、会話はおろか「クール」な教育も抑圧される。

その上、組織を蘇らせた人たちはといえば、はじめ“先駆派”として出発するのが普通である。彼らは、その時「ホット」な会話をあちこちで繰り広げ、時にはアジビラや怪文書などをバラまきながら“守旧派”を打倒した。その後“改革派”となった彼らは今度は「ホット」な教育を促進する。つまり、変革者やカリスマは「ホット」なコミュニケーションを専らとして、成功をおさめてきた。「成功体験の呪縛」ゆえか、彼らは、組織が衰退過程に入っても「ホット」な教育を止めようとししない。

これらのことから、組織を蘇えらせた変革者がいつまでも指導者として君臨していると、やがて組織は「無謬神話」に装われたカリスマのみが栄華を誇り、他の者たちは沈黙を強いられる惨めな状況になろう。「長期政権は腐敗する」といわれる所以である。

## 参考文献

遠田雄志（2006）『組織をかえる＜常識＞ 第二版』中公新書。

遠田雄志（えんた・ゆうし）  
法政大学経営学部教授